مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم فعالية الاندماج الاستراتيجي في المؤسسات العامة في سورية دراسة ميدانية في المؤسسة السورية للحبوب – فرع اللاذقية
اسم الكاتب: د. لمى فيصل اسبر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/10018
تاريخ الاسترداد: 2026/11/22 18:08 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Evaluating The Effectiveness Of Strategic Merger In Syrian Public Establishments
Field Study On Syrian Public Of Grain Institution-Branch Of Latakia

Dr Lama F. Esber*

(Received 16 / 5 / 2024. Accepted 15 / 7 / 2024)

□ ABSTRACT □

This study investigated the concept of strategic merger and its application in the Syrian Grain Establishment and whether its objectives were achieved, within the Syrian government intends to carry out restructuring and mergering public institutions in order to increase its efficiency and improve its performance. In order to achieve the objectives of the study and testing the hypotheses, The researcher designed a questionnaire was distributed on a purposive sample of managers in administrative divisions and departments, which 48 questionnaires were retrieved, valid for statistical analysis. It includes items that strategically measure the effectiveness of the merger that took place in the studied institution through four perspectives of Balance Score Card: financial, learning& growth, internal processes and customer. The descriptive analytical approach was followed. And using inferential statistics through the Statistical package for social sciences SPSS. 27 to reach the results.

The results revealed that the studied institution achieved some of its planned financial goals, such as reducing expenses and improving the performance of internal operations, but the cultural integration between human resources of the three merged institutions remained weak, and employees did not feel satisfied.

The study recommended the need to work on :improving the efficiency of asset management, increasing the rate of return on investment, redeveloping the information systems, and taking great care of creating culture integration among the human resources of the merged institution.

Key words: strategic merger, effectiveness, financial, internal operations, learning and growth, customers.

Copyright **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

***Associate Professor- Business Administration Department- Faculty Of Economics- Tishreen University- Latakia- Syria. lamaesber1980@gmail.com**

تقييم فعالية الاندماج الاستراتيجي في المؤسسات العامة في سورية
دراسة ميدانية في المؤسسة السورية للحبوب- فرع اللاذقية

الدكتورة لمى فيصل اسبر *

(تاريخ الإيداع 16 / 5 / 2024. قُبِل للنشر في 15 / 7 / 2024)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدراسة إلى بحث مفهوم الاندماج الاستراتيجي بشكل عام ودراسة تطبيقه في المؤسسة السورية للحبوب ومدى تحقيق الاندماج للأهداف التي قام من أجلها، وذلك في ظل التوجه الحكومي لدمج وإعادة هيكلة المؤسسات من أجل رفع كفاءة عملها وتحسين أدائها.

تم إجراء الدراسة في المؤسسة السورية للحبوب- فرع اللاذقية على عينة قصدية من المديرين في الشعب والأقسام الإدارية، حيث تم توزيع 52 استبانة استرد منها 48 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي تتضمن بنوداً تقيس استراتيجياً فعالية الاندماج الذي تم من خلال مدى تحقيق أهدافه وذلك من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن: المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والعملاء. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الإحصاء الاستدلالي من خلال البرنامج الاحصائي SPSS 27 للوصول إلى النتائج.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن تحقيق المؤسسة لبعض الأهداف المالية المخططة كتخفيض النفقات، وهناك تحسن في أداء العمليات الداخلية، إلا أن الاندماج الثقافي للموارد البشرية بين المؤسسات الثلاثة المندمجة بقي ضعيفاً ولا يشعر العاملون بالرضا.

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين كفاءة إدارة الموجودات ورفع معدل العائد على الاستثمار، وتحديث نظم المعلومات المستخدمة، الاهتمام بإيجاد تكامل واندماج ثقافي بين الموارد البشرية للمؤسسة السورية للحبوب.

الكلمات المفتاحية: الاندماج الاستراتيجي، الفعالية، البعد المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، العملاء.

حقوق النشر : مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

* أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية. lamaesber1980@gmail.com

مقدمة:

في ظل العولمة والتغيرات المستمرة تتجه معظم المنظمات بكافة أشكالها إلى القيام باندماجات أو استحواذات Mergers &Acquisitions (M&A) كاستراتيجية تساعدها في الوصول إلى تحقيق أهدافها المنشودة، حيث يسود اعتقاد لدى الإدارات أن الكيان الاقتصادي الناتج عن الاندماج سيتمتع بقوة مالية كبيرة تحقق له ميزة تنافسية واستدامة في الأسواق سواء المحلية والعالمية لاسيما بعد انتشار الشركات العالمية العملاقة والعابرة للقارات.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (عزيز ومحمد، 2024)[i]:

The Role of Banking Merger in Achieving Competitive, A survey of A Sample of Bank Managers' Opinions in Erbil

دور الاندماج المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية استطلاع لآراء عينة من مديري المصارف في أربيل.

هدفت الدراسة إلى بحث دور الاندماج المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة من مديري المصارف في مدينة أربيل. استخدمت الدراسة استبياناً لجمع البيانات من عينة مكونة من 54 مديراً لبنوك مختارة، وتم استخدام المنهج التحليلي للاقتصاد القياسي، وبشكل خاص نموذج الانحدار التربيعي، لتقدير أثر عمليات الاندماج المصرفية على تحقيق ميزة تنافسية، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات، أهمها: أن اندماج البنوك يمثل 88.6% من التغييرات التي تؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية، القيمة الاحتمالية لاختبار الانحدار الخطي هي صفر، مما يؤكد أهمية متغير الاندماج المصرفي في النموذج المقدر. وقدمت الدراسة عدد من التوصيات، أهمها: تشجيع عمليات الاندماج المصرفي لإنشاء مؤسسات مصرفية أقوى يمكنها مواجهة التحديات بشكل أفضل.

2. دراسة (السيدية والنقشبندي،2023)[ii]:

دور عمليات الاندماج المصرفي في تحقيق استدامة الائتمان المصرفي– دراسة حالة مصرف الأهلي الأردني.

هدفت الدراسة إلى بيان دور الاندماج المصرفي لتحقيق استدامة الائتمان ومواجهة تعثر القروض، تم إجراء الدراسة في المصارف العاملة في الأردن وأجريت بشكل مباشر على المصرف الأهلي الأردني من خلال تحليل ودراسة التقارير الصادرة من المصرف المدروس لسنوات قبل وبعد الاندماج، حيث تم الاعتماد على المنهج التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة التي افترضت وجود علاقة ارتباطية بين الاندماج المصرفي والاستدامة الائتمانية في المصارف، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاندماج المصرفي واستدامة الائتمان المصرفي حيث بلغ معامل الارتباط 0.905. وأن عملية الاندماج المصرفي التي قام بها مصرف الأهلي الأردني لزيادة المؤشرات المعبرة عن استدامة الائتمان حيث ارتفعت الأرباح المدورة بنسبة 8.4% وإجمالي الائتمان بنسبة 11%.

وتوصلت إلى عدد من التوصيات أهمها: لجوء إدارات المصارف لاتباع استراتيجية الاندماج المصرفي بهدف زيادة الموارد المصرفية والحصول على أكبر قدر من المنافع من زيادة الموجودات والودائع وزيادة السيولة وتحقيق الاستدامة الائتمانية، وزيادة مكانة المصارف بين الأفراد.

3. دراسة (Yadaw et al, 2023)[iii]:

Mergers And Acquisitions in Indian Banking Sector

الاندماج والاستحواذ في القطاع المصرفي الهندي

هدفت الدراسة إلى بحث الاتجاهات الحديثة وأسباب الاندماج والاستحواذ (M &A$_s$) في الهند، والتحقق من العوامل التي أدت إلى الاندماج في القطاع المالي الهندي، ومعرفة نتائج الاندماجات والاستحواذات التي حصلت. إذ أنه منذ أوائل التسعينات شهد هيكل القطاع المصرفي تغيرات كبيرة من تحرير العمل المصرفي ودمج العديد من المصارف في الهند وحول العالم، نتج عنه تحرير القطاع المصرفي وإلغاء القيود التنظيمية وتم تنفيذ 25 عملية اندماج مصرفية في الهند، وهو ما كان له تأثير سلبي على الكفاءة والربحية في الصناعة المصرفية. وتقوم هذه الدراسة ببحث كيفية استجابة القطاع المصرفي لهذه التحديات الجديدة، وأي المصارف قد حقق أداءً أفضل خلال هذه المرحلة الانتقالية، مما يساعد على اكتساب فهم أفضل لعمليات الاندماج ونتائجها.

أشارت الدراسة الاحصائية إلى أن اندماج المصارف كان أكثر فعالية من حيث التكلفة، كما أن الاندماج بين المصارف القوية والمتعثرة لم يحدث أي نتائج تتعلق بكفاءتها إلا أن الاندماج القسري للمصارف الضعيفة ساهم في حماية المودعين فيها. وقد أوصت الدراسة بضرورة الحذر من قبل الحكومة وصانعي السياسات عند اتخاذ القرارات في عمليات الاندماج.

4. دراسة (Shrestha et al, 2023)[iv]:

Effects of Merger and Acquisition on Employee Satisfaction in Nepalese Banking Sectors

تأثير الاندماج والاستحواذ على رضا الموظفين في القطاع المصرفي النيبالي.

هدفت الدراسة للتحقق من تأثير استراتيجيات الاندماج والاستحواذ على رضا العاملين في قطاع المصرفي في النيبال. اعتمدت الدراسة على نظرية خصائص العمل كأساس نظري حيث أجريت الدراسة على 27 مصرفاً تجارياً في القطاع المصرفي النيبالي الذين قاموا بعمليات الاندماج والاستحواذ وتم جمع البيانات منها، حيث سعت الدراسة لبحث علاقات السبب والنتيجة عند الموظفين، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة على عينة مكونة من 310 موظفين من مختلف المستويات الوظيفية وإجراء مقابلات معمقة معهم، وتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS 22 وعلى نموذج المعادلات الهيكلية AMOS

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الاندماج والاستحواذ له تأثير على رضا الموظفين وأن واحد من كل أربعة موظفين يُظهرون حالة عالية من الرضا بعد عمليات الاندماج والاستحواذ، وأن المناخ التنظيمي وطبيعة العمل والاعتراف بالإنجاز هي من العوامل المهمة المؤثرة على دافعية الموظفين بعد الاندماج، وإن الأجور والتعويضات لها دور ذو دلالة إحصائية في تحفيز الموظفين وبالتالي رضاهم. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام مديري الموارد البشرية بتحفيز ودعم الموارد البشرية بعد عمليات الاندماج والاستحواذ لما لها من دور حاسم في الأداء التنظيمي.

5. دراسة **(Vats & Shah, 2020)**[v]**:**

Strategic Restructuring Through Merger and Acquisition- A Case Study on Indian Telecommunication Sector

إعادة الهيكلة الاستراتيجية من خلال الاندماج والاستحواذ– دراسة حالة قطاع الاتصالات في الهند.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن آثار وتبعات الاندماج بين عملاقي الاتصالات في الهند وهما شركتا Idea & Vodafone وأثر هذا الاندماج على قطاع الاتصالات في الهند وما إذا كان هذا الاندماج مفيداً من الناحية المالية للشركتين، حيث بنيت الدراسة على فرضية أن هناك تأثير معنوي للاندماج والاستحواذ على العائد على حقوق الملكية لشركتي Idea & Vodafone. تم إجراء دراسة ميدانية حيث تم جمع البيانات من عينة من الشركتين بالإضافة إلى جمع بيانات من تقرير المراجعة السنوي للشركتين، حيث تم إجراء دراسة مقارنة على مدى أربع سنوات، سنتين قبل الاندماج وسنتين بعد الاندماج، وتوصل الباحثان إلى قبول الفرضية الصفرية وهناك ارتباط معنوي قوي بين الاندماج والعائد على حقوق الملكية، وأن الاندماج أعطى مزايا لكلا الشركتين المندمجتين، وأصبحت شركة Virgin الناتجة عن الاندماج رائدة في الاتصالات في السوق الهندية حيث بنت استراتيجيتها على الابتكار والتنويع، وتصميم المنتجات التنافسية بالاعتماد على شبكة اتصالات قوية. وأوصت الدراسة بضرورة دخول شركة Virgin لأسواق أخرى مثل أفريقيا وبلدان أمريكا اللاتينية.

الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة استراتيجيات الاندماج والاستحواذ M&A (Mergers &Acquisitions)، إذ ترى معظم الدراسات السابقة أنه لا يمكن التمييز إلى حد بعيد في الآونة الأخيرة بين الاندماج والاستحواذ، وقد ركزت الدراسات بشكل كبير على القطاع المصرفي والمصارف المندمجة في بلدان متعددة وركزت على الناحية المالية وبعضها الآخر ركز على تأثير الاندماج على الموارد البشرية، فيما الدراسة الحالية تتناول فعالية الاندماجات الاستراتيجية التي تنفذها الحكومة على المؤسسات العامة في سورية، وبشكل خاص على المؤسسة السورية للحبوب لما لها من أهمية استراتيجية وذلك من خلال أربعة منظورات وهي: المالية، التعلم والنمو، العمليات الداخلية والزبائن وهي الأبعاد الأربعة للقياس الاستراتيجي التي تتكون منها بطاقة الأداء المتوازن بشكل أساسي.

مشكلة الدراسة:

تتوجه حكومة الجمهورية العربية السورية في سياسة دمج وإعادة هيكلة المؤسسات ذات الاختصاص المتشابه وذلك بهدف رفع كفاءتها، حيث قامت بإحداث المؤسسة السورية لخزن وتسويق الحبوب الناتجة عن دمج ثلاث شركات سابقة في العام 2017، وإحداث المؤسسة السورية للتجارة الناتجة عن دمج ثلاث مؤسسات عامة في عام 2017، وآخرها إحداث المؤسسة العامة لصناعة وتسويق الإسمنت ومواد البناء (الناتجة عن دمج العديد من المؤسسات السابقة) في مطلع العام 2024، ونتيجة التفاوت في الآراء الداعمة أو المنتقدة لمدى نجاعة عمليات الاندماج سواء في الوسط الاقتصادي في سورية، أو بين الباحثين والأكاديميين (Adhikari et al, 2023)[vi] و(Yadaw et al, 2023) و(Liargovas & Repousis, 2011)[vii]، سواء من الناحية المالية أو من حيث الاندماج والتكامل الثقافي بين موظفي وعمال المنظمات المندمجة، ولدى قيام الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية في المؤسسة السورية لخزن وتسويق الحبوب، حيث شملت العينة 11 مديراً من رؤساء الدوائر والأقسام للتعرف على آرائهم عن نتائج وآثار الاندماج، حيث قامت بطرح التساؤلات الآتية:

- تعتقد أن الاندماج قد ساهم في تحسين أداء العمليات التشغيلية؟
- تعتقد أن هناك تحسن مالي في أداء المؤسسة بعد الاندماج؟
- تشعر بالاستقرار الوظيفي والنفسي في المؤسسة السورية للحبوب؟
- تعتقد أن الاندماج الذي حصل قد كان مفيداً لجميع العاملين في الشركات الثلاث؟

حيث تباينت آراء العينة الاستطلاعية في مدى تحسن الأداء المالي وفي مدى الشعور بالرضا عن العمل وقد أبدت العينة الاستطلاعية موافقة على تحسن العمليات التشغيلية الداخلية. ما دفع الباحثة لوضع التساؤلات الآتية:

- هل نجح الاندماج الاستراتيجي الذي تم في المؤسسة السورية للحبوب في تحقيق الأهداف التي قام أجلها؟ أو بمعنى آخر هل كان الاندماج الاستراتيجي الحاصل فعالاً؟
- هل حقق الاندماج الاستراتيجي أهدافه في الأداء المالي؟
- هل حقق الاندماج الاستراتيجي أهدافه في التعلم والنمو والموارد البشرية؟
- هل حقق الاندماج الاستراتيجي أهدافه في العمليات التشغيلية؟
- هل حقق الاندماج الاستراتيجي أهدافه في خدمة العملاء؟

تحاول الدارسة الحالية التحقق من مدى فعالية الاندماج الاستراتيجي وذلك من خلال قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة الناتجة عن الاندماج.

فرضيات الدراسة :

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية الآتية:

- **لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة حول فعالية الاندماج الاستراتيجي في المؤسسة السورية للحبوب ومتوسط المقياس المستخدم 3.**

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية حول تحقيق الأهداف المالية بين متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة السورية للحبوب ومتوسط المقياس المستخدم 3.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية حول تحسن عمليات التعلم والنمو بين متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة السورية للحبوب ومتوسط المقياس المستخدم 3.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية حول تحسن العمليات التشغيلية بين متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة السورية للحبوب ومتوسط المقياس المستخدم 3.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية حول تحقيق أهدافه في بعد العملاء بين متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة السورية للحبوب ومتوسط المقياس المستخدم 3.

أهمية البحث وأهدافه:

تأتي أهمية البحث من ناحيتين:

- **الأهمية العلمية:** إن مصطلح الاندماج الاستراتيجي يعتبر حديث نسبياً في الواقع الاقتصادي والإداري في سورية، حيث تأتي أهمية الاندماج الاستراتيجي باعتباره أحد الخيارات الاستراتيجية التي قد تلجأ لها المنظمات، وبالتالي هناك

ضرورة للتركيز على أهميته وإيجابياته وسلبياته كافة في هذا البحث، ودراسة العوامل التي تساعد على نجاح هذا الخيار الاستراتيجي في تحقيق الأهداف المخططة.

- **الأهمية العملية:** تم دراسة الاندماج في إحدى أهم المؤسسات العاملة في سورية وهي المؤسسة السورية للحبوب، حيث تتمتع بأهمية استراتيجية بالإضافة إلى مسؤوليتها المهمة في الأمن الغذائي في سورية، وبالتالي فإن نجاح هذه المؤسسة سينعكس إيجاباً على الواقع المعيشي في سورية.

ويهدف البحث إلى: قياس وتقييم فعالية الاندماج الاستراتيجي في المؤسسة السورية للحبوب– فرع اللاذقية.

يتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

- قياس وتقييم مدى تحقيق المؤسسة المدروسة للأهداف المالية بعد الاندماج.
- قياس وتقييم مدى تحقيق المؤسسة السورية للحبوب لأهدافها في تحسين العمليات الداخلية.
- قياس وتقييم مدى تحقيق المؤسسة السورية للحبوب لأهدافها في عمليات التعلم والنمو المتعلقة بالموارد البشرية.
- قياس وتقييم مدى تحقيق المؤسسة السورية للحبوب لأهدافها في خدمة ورضا العملاء.

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بأدبيات البحث، كما تم اعتماد المنهج الاحصائي الاستدلالي لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية من خلال استخدام برنامج SPSS V.27 في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استبيان تم توزيعه على عينة البحث بالإضافة إلى المقابلات والملاحظة الشخصية.

حدود البحث:

- الحدود الزمانية: أُجري البحث في النصف الثاني من العام 2023 والنصف الأول من العام 2024.
- الحدود المكانية: تم إجراء البحث في فرع اللاذقية التابع للمؤسسة السورية لتجارة وتخزين وتصنيع الحبوب، وتسمى اختصاراً السورية للحبوب– فرع اللاذقية.
- الحدود الموضوعية: تم قياس فعالية عملية الاندماج الاستراتيجي من خلال أبعاد القياس الاستراتيجي في بطاقة الأداء المتوازن وهي (المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء) إلا أن صعوبة الحصول على بيانات مالية صريحة من السجلات المالية للمؤسسة، دفع الباحثة إلى الاعتماد على آراء المبحوثين في العينة المدروسة من المؤسسة السورية للحبوب.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم الفعالية Effectiveness:

تعبّر الفعالية عن أداء المنظمات، وتبين مدى قدرة المنظمة على الاستمرار في عملها وتحقيق أهدافها وبالتالي نجاحها. وأن الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث وقياس لفعالية المنظمة [viii](Chakravrthy, 1986)

قدم Chester Barnard في كتابه The Functions of The Executive الذي نشره عام 1938 أول تعريف للفعالية معتمداً على عنصر الهدف، كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في

تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط. والفعالية هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. (Nikezic et al, 2016)[ix]

لقد استخدم الكتاب والباحثون الاداريين بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمات ومدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية بأبعادها الأربعة الرئيسية التي وضعها (Kaplan &Norton, 1992)[x] والتي طوراها في ثلاثة أجيال إلا أن الأبعاد الرئيسية بقيت بشكل أساسي.

حيث سيتم في هذا البحث قياس فعالية المؤسسة المدروسة من خلال الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن وهي (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، بعد التعلم والنمو).

ثانياً: مفهوم استراتيجية الاندماج Strategic Merger Concept:

يرى (Rafaqat et al, 2021,126)[xi] أنه يمكن اعتبار الاندماج بأنه إعادة هيكلة المنظمة كأداة استراتيجية لتحقيق النمو، حيث يتم توحيد الأصول، والخصوم، القروض والأعمال تحت اسم شركة واحدة ناتجة عن الاندماج.

ويرى (Patel, 2018,182)[xii] بأن العديد من الشركات عبر العالم قامت بتبني استراتيجية الاندماج والاستحواذ لتحقيق هدف التوسع والامتداد، مما يخفّض من مستوى المنافسة ويخلق وحدة استراتيجية كبيرة.

كما عرف (Vazirani, 2015)[xiii] من وجهة نظر محاسبية الاندماج بأنه: أن تكون الأصول والالتزامات للمنظمة الدامجة مملوكة لشركة أخرى (المنظمة المدمجة)، ويصبح مساهمو المنظمة الدامجة مساهمين في المنظمة المدمجة، ويكون الاندماج إما عن طريق الضم بحل المنظمة ونقل أموالها إلى شركة أخرى قائمة، أو عن طريق المزج، وهو حل شركتين قائمتين، أو أكثر وتأسيس شركة جديدة تنتقل إليها حقوق والتزامات كلٍّ من الشركات السابق حلها.

كما خلص كلٌّ من (Fayza & Zohra)[xiv] في بحثهما المنشور عام 2023 بأن الاندماج الاستراتيجي أصبح تقنية ضرورية تساعد المنظمات المندمجة في زيادة قدرتها التنافسية وتجاوز نقاط ضعفها لا سيما في ظل الأزمات.

ترى الباحثة بأنه يمكن تعريف الاندماج الاستراتيجي بأنه توحيد منظمتين من خلال ضم الأصول ودمجها، وإعادة تشكيل هيكل تنظيمي جديد للمنظمة الناتجة عن الاندماج تتوزع فيه المسؤوليات والصلاحيات للموارد البشرية التي أبقى عليها قرار الاندماج بما يخدم الاتجاه الاستراتيجي والأهداف الاستراتيجية للمنظمة المندمجة ويعطيها مزايا تنافسية في السوق.

تشير الدراسات السابقة إلى حدوث عدة موجات للاندماج في العالم كانت بداياتها في تسعينيات القرن التاسع عشر في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنها ازدادت بشكل كبير في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين حيث تحصل موجة الاندماج السابعة، إذ حدثت الاندماجات في البداية بشكل تحالف استراتيجي بين المتنافسين من أجل تحقيق الاحتكار في السوق، إلا أنه تم إصدار قوانين (مثل قانون شيرمان) وأنظمة لمكافحة الاحتكار لحماية رواد الأعمال. (Sangjun &Young, 2022, 3)[xv]

ثالثاً: الأسباب التي تدفع المنظمات إلى الاندماج ? Why Mergering:

يرى (Wen Lee, 2014)[xvi] أن معظم عمليات الاندماج والاستحواذ في العالم تنطلق بشكل أساسي من الدافع المالي الاستراتيجي، بالإضافة إلى العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات إلى التفكير بالاندماج والاستحواذ (Yadaw et al, 2023) و(ناصر وبدير، 2020، 360)[xvii] و (Ejoor et al, 2018,59)[xviii]:

- تحسين أداء المنظمة ورفع كفاءتها.
- تعزيز الكفاءات الجوهرية داخل المنظمات وذلك من خلال الاستغلال الكامل للمنظمات المندمجة.
- تحقيق توازن في خطوط الإنتاج.
- تنويع خط المنتجات.
- تقليل المخاطر إذ تندمج عادة المنظمات الضعيفة مع المنظمات القوية لإعطاء الاستقرار للمنظمات الضعيفة.
- زيادة القدرة التنافسية في الأسواق والاستحواذ على حصة سوقية أكبر.
- الاستفادة من اقتصاديات وفورات الحجم وتخفيض التكاليف.
- تحسين المهارات والمواهب وزيادة القدرات الابتكارية إذ أن مشاركة المعرفة والخبرة بين المنظمتين يسمح المنظمة الناتجة عن الاندماج بالنمو لتصبح أكثر قوة في السوق
- امتلاك أصول تكنولوجية جديدة وتقديم منتجات جديدة ومتنوعة.
- الدوافع الضريبية.
- تحقيق التعاون الإيجابي: حيث يكون الهدف الأساسي لاجتماع أي منظمتين هو تحقيق نتائج أفضل فيما لو بقيتا منفصلتين.

رابعاً: أنواع الاندماج الاستراتيجي Strategic Mergers Types:

قسم (Depamphilis, 2018)[xix] إعادة الهيكلة إلى نوعين: إعادة هيكلة تشغيلية وإعادة هيكلة مالية، وأورد (Candara et al, 2021,3)[xx] بحثهم المنشور في مجلة Economia de Aplicada Estudios أن الاندماج هو جزء من إعادة الهيكلة التشغيلية (Depamphilis, 2018).

يرى الكثير من الباحثين أن الاندماج يجعل الشركات المندمجة أكثر قوة وتنافسية، وتعطيها المهارات والمواهب والمعرفة بالإضافة إلى تأسيس حضور قوي في عالم الأعمال، وهناك عدة أنماط للاندماج بشكل عام، هي: الاندماج الأفقي، العمودي، المختلط. (Adhikari et al, 2023) و (Cartwright & Schoenberg, 2006)[xxi]و(Jawad, 2023) و(Yadaw et al, 2023)[xxii]:

1. **الاندماج الأفقي** Horizontal Mergers: يسمى الاندماج أفقياً عندما تقوم منظمتان تعملان في نفس الصناعة وفي نفس السوق أو تقدمان خدماتهما لنفس النوع من المستهلكين، أو كانتا في نفس مرحلة الإنتاج في منظمة واحدة، وبلغة أخرى يحدث الاندماج الأفقي بين منظمتين متنافستين.

2. **الاندماج الرأسي** Vertical Mergers: يعتبر أول نوع من أنواع الاندماج الاستراتيجي التي تم تنفيذه تاريخياً، حيث تم دمج أنشطة المنظمات في صناعات متشابهة (Sangjun &Young, 2022, 3) والذي قد يأتي بشكل تكامل أمامي أو خلفي وذلك حسب نطاق عمل المنظمة (Candara et al, 2021,4):

- إذا كانت تعمل في توريد المواد الأولية وعملياتها، حيث تقوم المنظمة في هذه الحالة بمحاولة السيطرة على قنوات التوزيع والمنتجات النهائية وبالتالي فإن المنظمة تنفذ استراتيجية التكامل الأمامي.
- أما إذا كانت تعمل بشكل أساسي في حقل المبيعات والتسويق وإنتاج المنتجات النهائية، ستحاول المنظمة القيام بالاستحواذ على الموارد الداخلة في عملياتها وهو ما يسمى استراتيجية التكامل الخلفي.

ترى الباحثة بأن هذا النوع من الاندماج هو ما تنفذه الحكومة في سورية حيث تعمل على دمج المؤسسات العامة ذات الاختصاصات المتشابهة وإحداث تكاملات أفقية وعمودية.

3. **الاندماج المختلط** Conglomerate Mergers :هو اندماج بين منظمتين يعملان في صناعات غير مرتبطة بهدف الاستفادة من الموارد المالية، وتحسين القدرة على تحصيل الديون، والتنويع في المخاطر، الدخول في أسواق نامية جديدة، الاستثمار في التكاملات الإدارية.

خامساً: الآثار الإيجابية والسلبية للاندماج الاستراتيجي

هناك آثار سلبية وتعد من عيوب عمليات الاندماج الاستراتيجي مصاريف عمليات الدمج بين المنظمات، وطول إجراءات الدمج، ومشاكل الحجم الكبير التي تحصل أحياناً في بعض المنظمات.

إلا أن (Ejoor et al, 2018, 61) يرون أنه في عالم الأعمال تلجأ الشركات إلى الاندماج لما يحققه من نمو طويل الأجل وزيادة العوائد والأرباح.

يرى Druker الملقب بالأب الروحي للإدارة في كتابه المنشور عام 1982 بعنوان: "The Changing World of the Executive" أنه يمكن للاندماج أن يكون فاشلاً مالياً فيما لو تم تنفيذه بطريقة لا تتعامل بشكل دقيق (حساس) مع موظفي المنظمة وثقافاتهم المختلفة، إذ قد يكون هناك تناقض حاد بين قيم ومواقف الشركتين المندمجتين. كما توصل (Ejoor et al, 2018, 65) إلى أن الاندماج يتضمن مخاطر يمكن أن تقود إلى الفشل إذا لم تتم إدارتها بشكل صحيح، بالإضافة إلى عدم قدرة المدراء للتعامل مع المهام المعقدة للمنظمتين المندمجتين بعملياتهما المختلفة، وأساليب المحاسبة، ثقافة التشغيل، وتجنب سوء تقدير المشتري للمنظمة المستهدفة، ووضع برنامج للاندماج لتوكيد نجاح الاندماج.

أما (الخليفة والشكرجي، 2021)[xxiii] فقد توصلا إلى أن الاندماج هو أحد وسائل إعادة الهيكلة الأقل تكلفة لمعالجة المنظمات المتعثرة.

مما سبق يلاحظ تنوع الآثار المترتبة على عملية الاندماج الاستراتيجي فمنها ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي يتعلق بالنواحي المالية والعملياتية والموارد البشرية.

الدراسة الميدانية والتحليل الاحصائي Field study and statistical analysis:

أُحدثت المؤسسة العامة لتخزين وتصنيع الحبوب (المؤسسة السورية للحبوب) بالقانون رقم (11) في عام 2019 كمؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي لتحل محل كل من: المؤسسة العامة لتجارة وتصنيع الحبوب والمؤسسة العامة لصوامع الحبوب المؤسسة العامة للمطاحن. بحيث تتبع المؤسسة المحدثة لوزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك مقرها مدينة الحسكة ولها فروع في المحافظات. إذ تم إعادة هيكلة قطاع الحبوب من أجل توحيد عمل الجهات المكونة لقطاع الحبوب ضمن هدف واحد وآلية عمل واحدة.

أولاً: ثبات وصدق أداة القياس:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة قياس استخدم فيها مقياس ليكرت الخماسي ليتيح لأفراد العينة الإجابة على البنود المتعلقة بمتغير الدراسة.

للتأكد من الصدق الظاهري تم عرض أداة القياس (الاستبانة) على عدد من الأكاديميين الذين أعطوا رأيهم في مدى تمثيل بنود الاستبانة لأغراض البحث.

كما تم اجراء اختبار ألفاكرونباخ للتأكد من ثبات أداة القياس، وجاءت النتيجة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.955	34

يلاحظ من الجدول السابق أن معامل الثبات ألفاكرونباخ يساوي 0.955 بالتالي تعتبر أداة القياس ذات ثبات مرتفع ونتائج الدراسة يُعتد بها.

تم توزيع الاستبانات على عينة قصدية من رؤوساء الشعب والأقسام المالية والتسويقية وغيرها، وذلك للحصول على إجابات موضوعية لاسيما وأنه لا يمكن الحصول على البيانات المالية المطلوبة لإجراء تحليل مالي لأداء المؤسسة.

ثانياً: الإحصاءات الوصفية Descriptive Statistics:

الجدول رقم (2) الإحصاءات الوصفية

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ارتفعت كفاءة إدارة موجودات المؤسسة بعد الاندماج.	48	1.00	5.00	2.2917	1.25407
ارتفع معدل العائد على الاستثمار بعد الاندماج.	48	1.00	5.00	2.3750	1.26533
تمكنت المؤسسة من تخفيض التكاليف بعد الاندماج.	48	1.00	5.00	3.2292	1.29220
تقوم إدارة المؤسسة بتقييم واقع الأداء المالي قبل وبعد الاندماج.	48	1.00	5.00	2.5417	1.39845
تحسنت قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية.	48	1.00	5.00	3.4583	1.35204
ارتفعت قيمة صافي الربح بعد الاندماج.	48	1.00	5.00	3.5417	1.33621
تمكنت المؤسسة من خلق موارد إضافية نتيجة اندماج عملياتها.	48	1.00	5.00	3.4583	1.33621
تمكنت المؤسسة من تحقيق الأهداف المالية المتوقعة بعد حدوث الاندماج.	48	1.00	5.00	2.5208	1.32070
تحسنت قدرة المؤسسة على إدارة مخازنها.	48	1.00	5.00	2.7083	1.30398
البعد المالي	**48**	**1.00**	**5.00**	**2.9861**	**1.16503**
أصبحت الإجراءات أكثر سلاسة بعد عملية الاندماج.	48	1.00	4.00	3.3333	1.11724
تحسنت قدرة المؤسسة على التحديث المستمر لنظم المعلومات.	48	1.00	5.00	3.6875	1.37076
تحسنت جودة العمليات والإجراءات بعد حدوث الاندماج.	48	1.00	5.00	3.3958	1.19822
تمكنت المؤسسة السورية للحبوب بعد الاندماج من تحقيق الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية.	48	1.00	5.00	2.7292	1.30040
أصبحت العمليات أكثر دقة في الانجاز وانخفاض نسبة الخطأ.	48	1.00	5.00	3.1250	1.59287
تبادل المعلومات وانتقالها يتم بسرعة أكثر بعد عملية الاندماج الاستراتيجي.	48	1.00	5.00	3.4375	1.60989
تم الاعتماد على تكنولوجيا جديدة تساعد في تنفيذ العمليات.	48	1.00	5.00	2.0625	1.13749
ترتبط الشركات الثلاث المندمجة ضمن عمليات غير متداخلة المهام.	48	1.00	4.00	2.3750	1.17826
بعد العمليات الداخلية	**48**	**1.00**	**4.00**	**2.9974**	**.92917**

تحرص إدارة المؤسسة على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الثلاثة المندمجة.	48	1.00	4.00	1.9375	1.01910
تحرص إدارة المؤسسة على إيجاد ثقافة واحدة بين أفراد الشركات الثلاثة المندمجة.	48	1.00	4.00	2.0417	1.05100
حرصت إدارة المؤسسة على تخفيض معدل دوران العمل.	48	1.00	5.00	2.1667	1.15470
تحرص إدارة المؤسسة على الاحتفاظ بالخبرات الموجودة في الشركات المندمجة.	48	1.00	5.00	2.1667	1.13613
تقوم إدارة المؤسسة بدعم الأفكار الجيدة والإبداعية.	48	1.00	5.00	1.9583	1.09074
توزع الوظائف والمهمات على الموظفين بحسب الاختصاص والمؤهل.	48	1.00	5.00	2.0417	1.18426
تحرص إدارة المؤسسة على وجود التعاون والعمل الجماعي.	48	1.00	5.00	2.0833	1.14545
تحسن نظام الحوافز بعد حدوث الاندماج.	48	1.00	4.00	2.1250	1.12278
تشعر بالرضا عن قيام الاندماج بين الشركات الثلاث.	48	1.00	5.00	2.7500	1.57777
بعد التعلم والنمو في الموارد البشرية	**48**	**1.00**	**4.11**	**2.0903**	**.79487**
ترى أن أداء المؤسسة السورية للحبوب قد تحسن بعد حصول الاندماج.	48	1.00	5.00	3.6875	1.37076
تهتم إدارة المؤسسة بشكاوى العملاء ومقترحاتهم.	48	1.00	5.00	3.6875	1.37076
ترى أنه تحسنت توريدات الحبوب بعد الاندماج وإنشاء المؤسسة السورية للحبوب.	48	1.00	4.00	2.6875	.99266
تولي إدارة المؤسسة قسم التسويق موقعاً مهماً في الهيكل التنظيمي.	48	1.00	5.00	3.5625	1.38235
ترى أن أسعار المواد قد أصبحت مناسبة أكثر وطرأ عليها انخفاض.	48	1.00	4.00	2.1875	.95997
ترى أنه ازدادت جودة التوريدات بعد أن حصل الاندماج وأنشئت المؤسسة السورية للحبوب.	48	1.00	4.00	2.4375	.87291
تتمكن المؤسسة السورية للحبوب من مقابلة متطلبات واحتياجات الزبائن المختلفة.	48	1.00	5.00	3.3125	1.50398
انخفضت شكاوى العملاء بعد حدوث الاندماج.	48	1.00	5.00	1.9792	1.08156
بعد العملاء	**48**	**1.00**	**4.00**	**2.9427**	**.88837**
Valid N (listwise)	48				

المصدر: البرنامج الاحصائي SPSS.27

من الجدول السابق يلاحظ الآتي:

- **من حيث البعد المالي Financial Perspective:**

انخفض متوسط إجابات أفراد العينة حول كفاءة إدارة الموجودات ومعدل العائد على الاستثمار، وقد وافق أفراد العينة على انخفاض التكاليف وتقليل الهدر الذي كان حاصلاً بين المؤسسات الثلاث قبل الاندماج حيث ألغيت بعد حصول الاندماج، وتحسنت قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية إذ أن الاندماج قد ألغى الالتزامات المالية فيما بين

المؤسسات المندمجة والتي كانت ضمن سلسلة القيمة المضافة في عمل المؤسسة الناتجة عن الاندماج. انخفضت نسبة الموافقة بين أفراد عينة الدراسة حول تحقيق المؤسسة للأهداف المالية المتوقعة بعد عملية الاندماج الاستراتيجي. تمكنت المؤسسة من خلق موارد إضافية من خلال اتباعها نظام المقايضة الذي ساعد الاندماج الاستراتيجي على حصوله.

لم تتحسن قدرة المؤسسة على إدارة مخازنها بسبب بقاء المخازن التي كانت مستغلة قبل الاندماج دون تعديل في إجراءات التعامل مع المخازن لا سيما في ظل التوريد المعتمد حالياً.

- **بعد العمليات الداخلية Internal processes Perspective:**

تحسنت قدرة المؤسسة على تحديث نظم المعلومات وأصبح الربط أكثر سهولة بين عمليات شراء ونقل الحبوب، وتخزينها، ثم طحنها وتوزيع الطحين على العملاء وزاد من جودة العمليات المتسلسلة، إلا أن الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية لم يتحقق بسبب نقص توريدات الطاقة والكهرباء ونوع الأقماح التي يتم توفيرها بسبب العقوبات الاقتصادية الجائرة على البلاد.

- **بعد التعلم والنمو Learning &Growth Perspective :**

أتت إجابات أفراد العينة بانخفاض الموافقة على معظم بنود الاستبانة المتعلقة بالاهتمام برضا الموارد البشرية في المؤسسات الثلاث المندمجة، وعلى الاحتفاظ بالكفاءات المتوافرة في المؤسسات المندمجة وتخفيض معدل الدوران، وانخفض متوسط إجابات الأفراد على مدى اهتمام الإدارة بالأفكار الإبداعية، كما انخفض متوسط إجابات أفراد العينة على توزيع المهام والوظائف بحسب الاختصاصات والمؤهلات حيث أنه أثناء إجراء مقابلات لاحظت الباحثة حالة عدم رضا لدى الأفراد المنتمين سابقاً لمؤسسة المطاحن حيث يرون أنه بعد استحداث المؤسسة السورية للحبوب تم إسناد الوظائف الرئيسية لموظفي مؤسسة الحبوب السابقة، ولدى سؤال الباحثة عن تحسن نظام الحوافز أجاب أفراد العينة أن إسناد الحوافز لم يعد من اختصاص المؤسسة وإنما لوزارة التنمية الإدارية. يعتقد أفراد العينة بتراجع مميزات العمل بعد الاندماج.

- **بعد العملاء Customer Perspective:**

يرى أفراد العينة أنه تحسن أداء المؤسسة السورية للحبوب بعد حصول الاندماج من حيث تسلسل العمليات وتراصفها إلا أن شكاوى العملاء لم تنخفض لأسباب تتعلق بتوافر المواد ومشاكل التسعير وغيرها، أما من حيث توريدات الحبوب فقد انخفض متوسط إجابات أفراد العينة ولدى سؤالهم ضمن المقابلات التي تمت كانت الإجابات أنه لا يوجد تغير حصل بسبب الاندماج وبقيت عمليات التوريد كما هي لاسيما في ظل العقوبات الظالمة على سورية التي تسببت أيضاً في رفع أسعار المواد وزاد من بعض تكاليف الإنتاج التي لم تستطع المؤسسة التحكم بها مما يحملها تكاليف إضافية بسب الدعم

الحكومي لمادة الطحين.

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

تم اختبار الفرضيات البحثية وفق اختبار One-Sample T-test وذلك للوصول إلى أهداف البحث:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

– لا توجد فروق ذات دلالة معنوية حول تحقيق الأهداف المالية بين متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة السورية للحبوب ومتوسط المقياس 3 المستخدم.

جاءت نتائج اختبار الفرضية كالآتي:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد المالي	48	2.9861	1.16503	.16816

المصدر: البرنامج الاحصائي SPSS.27

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البعد المالي	-.083	47	.935	-.01389	-.3522	.3244

المصدر: البرنامج الاحصائي SPSS.27

تشير نتائج اختبار الفرضية من خلال قيمة Sig. (2-tailed) والتي تساوي 0.935 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي يتم قبول فرضية العدم القائلة: بعدم وجود فروق معنوية حول تحقيق الأهداف المالية في المؤسسة السورية للحبوب– فرع اللاذقية وبمتوسط وقدره 2.9861 أقرب إلى متوسط الحياد المستخدم 3.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

– لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في عمليات التعلم والنمو المتعلقة بالموارد البشرية بين متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة السورية للحبوب ومتوسط المقياس 3.

يوضح الجدولان التاليان نتائج اختبار الفرضية كالآتي:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التعلم والنمو	48	2.9974	.92917	.13411

المصدر: البرنامج الاحصائي SPSS.27

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التعلم والنمو	-.019	47	.985	-.00260	-.2724	.2672

المصدر: البرنامج الاحصائي SPSS.27

تشير نتائج اختبار الفرضية من خلال قيمة Sig. (2-tailed) والتي تساوي 0.985 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي يتم قبول فرضية العدم القائلة: بعدم وجود فروق معنوية حول تحقيق أهداف الاندماج في التعلم والنمو في المؤسسة السورية للحبوب– فرع اللاذقية وبمتوسط وقدره 2.9974 أقرب إلى متوسط الحياد المستخدم 3.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

– لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في تحسين العمليات الداخلية بين متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة السورية للحبوب ومتوسط المقياس 3.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العمليات الداخلية	48	2.0903	.79487	.11473

المصدر: البرنامج الاحصائي SPSS.27

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
العمليات الداخلية	-7.929	47	.000	-.90972	-1.1405	-.6789

المصدر: البرنامج الاحصائي SPSS.27

تشير نتائج اختبار الفرضية من خلال قيمة Sig. (2-tailed) والتي تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 وبالتالي يتم رفض فرضية العدم القائلة: بعدم وجود فروق معنوية حول تحقيق أهداف الاندماج في تحسين العمليات التشغيلية في المؤسسة السورية للحبوب– فرع اللاذقية. وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق معنوية وبمتوسط وقدره 2.0903 أصغر من متوسط الحياد المستخدم 3.

الفرضية الفرعية الرابعة:

– لا توجد فروق ذات دلالة معنوية حول بعد العملاء بين متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة السورية للحبوب ومتوسط المقياس المستخدم 3.

جاءت نتائج اختبار الفرضية كالآتي:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بعد العملاء	48	2.9427	.88837	.12823

المصدر: البرنامج الاحصائي SPSS.27

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
بعد العملاء	-.447	47	.657	-.05729	-.3152	.2007

المصدر: البرنامج الاحصائي SPSS.27

تشير نتائج اختبار الفرضية من خلال قيمة Sig. (2-tailed) والتي تساوي 0.657 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي يتم قبول فرضية العدم القائلة: بعدم وجود فروق معنوية حول تحقيق أهداف الاندماج في بعد العملاء في المؤسسة السورية للحبوب– فرع اللاذقية وبمتوسط وقدره 2.9427 أقرب إلى متوسط الحياد المستخدم 3.

الفرضية الرئيسية:

– لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة حول فعالية الاندماج الاستراتيجي في المؤسسة السورية للحبوب ومتوسط المقياس 3 المستخدم.

جاءت نتائج اختبار الفرضية كالآتي:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
فعالية الاندماج الاستراتيجي	48	2.7414	.85446	.12333

المصدر: البرنامج الاحصائي SPSS.27

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
فعالية الاندماج الاستراتيجي	-2.097	47	.041	-.25858	-.5067	-.0105

المصدر: البرنامج الاحصائي SPSS.27

تشير نتائج اختبار الفرضية من خلال قيمة Sig. (2-tailed) والتي تساوي 0.041 وهي أصغر من 0.05 وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود فروق معنوية حول فعالية الاندماج الاستراتيجي في المؤسسة السورية للحبوب– فرع اللاذقية وبمتوسط وقدره 2.7414 أصغر من متوسط الحياد المستخدم 3.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

– لم يحقق الاندماج الاستراتيجي الأهداف المطلوبة وبالتالي انخفضت فعالية الاندماج.

– تحسّن الأداء المالي للمؤسسة السورية للحبوب إلى حدٍّ ما وذلك بسبب عمليات الاندماج المالي وإلغاء الديون بين الشركات الثلاث المندمجة، إلا أن الأهداف المالية لم تأتِ بالمستوى المطلوب.

– تحّسنت العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة السورية للحبوب من خلال سلاسة الإجراءات بالإضافة إلى تحسّن قدرة المؤسسة على التحديث المستمر للمعلومات والتبادل السريع لها، إلا أن المؤسسة لم تتمكن من اعتماد تكنولوجيا حديثة بسبب ظروف خارجة عن إرادتها، وارتبطت المؤسسات الثلاث المندمجة بعمليات غير متداخلة المهام.

– لم تُعِر الإدارة الأهمية الكافية للموارد البشرية ومدى انعكاس الاندماج عليهم، ولم تهتم لإيجاد ثقافة تنظيمية مشتركة تلغي الفروق الثقافية بين موظفي المؤسسات المندمجة مما خلق حالة من عدم الرضا، بالإضافة إلى ضعف اهتمام المؤسسة السورية للحبوب بالأفكار الإبداعية ومدى تناسب الوظائف مع مؤهلات واختصاصات الموظفين. وهو ما يتفق مع ما توصل إليه (Cheseley, 2020)[xxiv] و (Chambers &Honeycutt, 2009)[xxv]

– اهتمت المؤسسة المدروسة بقسم التسويق لأن عمله محوري في تأمين التوريدات وفي عمليات البيع للعملاء.

– هناك العديد من البنود الخارجة عن إرادة المؤسسة بل خاضعة لظروف العقوبات: مثل التوريدات من المادة الأولية، تحديث الأنظمة المعمول بها، عمليات الصيانة...وغيرها وبالتالي يجب أخذها بعين الاعتبار.

التوصيات

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الباحثة بالآتي:

1- ضرورة العمل على رفع كفاءة إدارة الموجودات وتحسين معدل العائد على الاستثمار، والمثابرة على تخفيض التكاليف ما أمكن، من خلال:

– الاستثمار الأمثل في الأصول الملموسة التي أصبحت المؤسسة تمتلكها بعد عملية الاندماج.

– التخطيط للأنشطة والإجراءات والعمليات التشغيلية وتنفيذها بشكل فعال.

– الاستثمار في مهارات وكفاءات للموظفين وتشجيع الابداع والمبادرات.

2- ضرورة الإفصاح والشفافية في الكثير من الأرقام والبنود المالية، من أجل المساعدة في تحسين أداء المؤسسة المدروسة.

3- العمل والسعي للتحديث المستمر للنظم والعمليات المستخدمة في العمليات التسويقية والإنتاجية وربطها بشكل آلي ما بين العمليات التشغيلية والإنتاجية المتسلسلة.

4- ضرورة زيادة اهتمام الإدارة بالاندماج والتكامل الثقافي ما بين جميع الموظفين والسعي لإيجاد ثقافة تنظيمية جديدة توحد الرؤى وتخفض معدلات الدوران من خلال:

– منح الحوافز والمكافآت بشكل مدروس من قبل إدارة المؤسسة نفسها بما يشعر الموظفين بأن جهودهم يتم تقديرها لتمتلك الإدارة بذلك أهم أدواتها في إدارة الموارد البشرية.

– الحرص على تكافؤ الفرص في تسلم المناصب الإدارية للموظفين في مختلف المؤسسات المندمجة.

– الحرص على تعزيز ثقة الموظفين بإدارة المؤسسة من خلال التعاطي الشفاف معهم.

في النهاية توصي الباحثة أن حصول الاندماج في المؤسسات العامة ضرورة إلا أنه يجب مراعاة الآتي: أثناء التخطيط للتكامل والاندماج يجب إجراء تحليل مالي ومحاسبي، وتحليل للهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية بالإضافة إلى قواعد العمل الداخلية، وإشراك الموارد البشرية لمعالجة وإدارة التنوع الثقافي وتعزيز الثقة بالمؤسسة الجديدة، وإعطاء هذا الجانب الأهمية الكاملة، ووضع نظام رقابي يقوم به مختصون لتقييم وتحليل وكشف أماكن الانحراف والعمل على اكتشاف أسبابها وتصحيحها.

References:

1. [i]-Aziz. G. A., Mohamad, M., S. *The Role of Banking Merger in Achieving Competitive, A survey of A Sample of Bank Managers' Opinions in Erbil*, Regional Studies Journal, vol.18, Issue 59,2024, pp. 283-308
2. [ii]-Alsydya, M. A., Alnaqshabandy, F. M. *The Role of Banking Mergers in Achieving Bank Credit Sustainability: A Case Study of Alahly Bank of Jordan*, The Journal of Duhok University: Section: Humanities and Social Science, Vol.26, No. 1, 2023, pp.46-63.
3. [iii]-Yadaw, P., Agarwal, A., Ojha, V., Singhal, A. *Mergers and Acquisitions in Indian Banking Sector,* International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT) Vol.11, Issue 4, 2023 (April) 902-911
4. [iv]-Shrestha, E.; Devkota,N.; Mahato, S.; Upretee, S.; Raj, U.*, Effects of Merger and Acquisition on Employee Satisfaction in Nepalese Banking Sectors*, The Journal of Business and Management (JBM), Vol.7, Issue1, May 2023 pp. 28- 47
5. [v]-Vats, S.; Shah, H., *Strategic Restructuring Through Merger and Acquisition- A Case Study on Indian Telecommunication Sector*, TEST Engineering & Management, Vol. 83, Issue: March – April, 2020, PP. 2707 - 2711
6. [vi] - Adhikari, B.; Kavanagh, M., Hampson, B., (2023), A comparative analysis of the financial performance of commercial banks after mergers and acquisitions using Nepalese data, Central Bank Review 23, PP.1-13.
7. [vii]- Liargovas, P.; Repousis, S., *The impact of mergers and acquisitions on the performance of the Greek banking sector: an event study approach*. Int. J. Econ. Finance, vol.3, No.2, 2011, pp. 89-100
8. [viii]- Chakravarthy, B. S.*, Measuring strategic performance*, Strategic Management Journal, Vol.7, 1986, pp. 427- 458
9. [ix]-Nikezic, S.; Dzeletovic, M., Vucinic, D., *Chester Barnard: Organizational-Management Code for the 21st Century, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Elsevier Ltd, Vol.221.2016, pp.126-134
10. (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).
11. [x]-Kaplan, R.; Norton, D., *The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review**,** vol.70, Issue.1, 1992, pp. 161-168
12. [xi]- Rafaqat, S. et al. *The Impact of Merger and Acquisition on the Profitability of Medium Sized Technology Companies*, Journal of Academic Finance (J.o A.F.) Vol. 12, No. 2, 2021, Fall, pp.124-139.
13. [xii]-Patel, R., *Pre & Post-Merger Financial Performance: An Indian Perspective,* Journal of Central Banking Theory and Practice (sciendo), Vol.3, 2018, pp. 181-200
14. [xiii]- Vazirani, N., *A Literature Review on Mergers and Acquisitions Waves and Theories*. SIES Journal of Management, Vol.11, Issue 1, 2015, March
15. [xiv]-Fayza, B.; Zohra, s., *Bank merger as a mechanism for improving banks' competitiveness and its impact on solving the economic crisis under the Corona pandemic*, Journal of Economic Growth and Entrepreneurship (JEGE) Vol.6 No.2, 2023, pp: 58-69
16. [xv]-Sangjun, C., Young, C., *Review of the literature on merger waves,* Journal of Risk and Financial Management, ISSN 1911-8074, MDPI, Basel, Vol.15, Issue. 10, 2022, pp. 1-21
17. https://doi.org/10.3390/jrfm15100432
18. [xvi]- Wen Lee, C., *The Assessment for Performance of M&As Using DEA/MPI Approach with BSC Indicators*, Asia Pacific Management Review, Vol.19, No.2, 2014, pp. 187-205

19. [xvii]-Assayed Nasser, D. A.; Abo Alkhier Bedir, S. A., *The Impact of Earnings Management on Corporate Performance During Mergers and Acquisitions Under Political Conditions in Egypt: An Applied Study*, Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Researches - Faculty of Commerce - Damietta University, Vol.1, No.2, Part 2, 2021, pp.291-324.
20. [xviii]- Ejoor, W.; Uzoamaka, O.; Ngene, I., *Mergers and Acquisitions as a Growth Strategy in Business Organizations: A Study of Nigeria Banking Sector*, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.6, 2018, pp.58-69
21. [xix]- DEPAMPHILIS. D. M. *Mergers, Acquisitions, And Other Restructuring Activities an Integrated Approach to Process, Tools, Cases, And Solutions*., 6th ed., Academic Press in an imprint of Elsevier, United State of America., 2018, 710. http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-12-801609-1.00001-4
22. [xx]-Candara, A. et al., *Literature Review on Merger and Acquisition*, Estudios Economia de Aplicada, Vol.39, No.4, 2021, pp.1-13.
23. [xxi]-Cartwright, S.; Schoenberg, R., *Thirty years of mergers and acquisitions research: recent advances and future opportunities, British Journal of Management.*Vol.17, 2006. (S1)
24. [xxii] -Jawad, A. H., *The Role of Banking Integration in Reforming the Banking System (An Orientalist Vision in Iraq)*, Economic Studies, Volume, Issue 48, 2023, pp.119- 140
25. [xxiii]-Alkhalifa, A., A.; Alshukarchi, B. Th. *Merger Approach as an Option to Enhancing the Capabilities of Stumbling Banks: An Applied Study of The Banks Listed in The Iraqi Stock Exchange*. Tanmiyat Al-Rafidain, Vol.40, No.130,2021, pp.330 -348,
26. **[xxiv]**-Chesley, C., *Merging Cultures: Organizational Culture and Leadership in a Health System Merger,* Journal of Healthcare Management, Vol. 65, No.2, 2020, March
27. **[xxv]**- Chambers, K.; Honeycutt, A., *Telecommunications Mega-Mergers: Impact on Employee Morale and Turnover Intention*, Journal of Business & Economics Research (JBER), Vol.7, No.2, 2009, February.